

Cómo realizar las ventas de acuerdo con su tipo de negocio



bogotá **e**mprende



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

CB CAMARA
DE COMERCIO DE BOGOTÁ

Por nuestra sociedad

Un programa de la Alcaldía Mayor y la
Cámara de Comercio de Bogotá

CARTILLA PRÁCTICA



Samuel Moreno Rojas
Alcalde Mayor

María Fernanda Campo Saavedra
Presidenta Cámara de Comercio de Bogotá

Mónica De Greiff
Secretaría Distrital
de Desarrollo Económico

Luz Marina Rincón Martínez
Vicepresidenta Ejecutiva
Cámara de Comercio de Bogotá

Martha Madrid Malo
Subsecretaría Distrital
de Desarrollo Económico

María Eugenia Avendaño Mendoza
Vicepresidenta de Competitividad Empresarial
Cámara de Comercio de Bogotá

María Errazuriz Cox
Directora de Formación y Emprendimiento de
la Secretaría Distrital de Desarrollo Económico

Mauricio Molina Rodríguez
Director Centro de Emprendimiento
Bogotá Emprende

Eugenia Arce Londoño
Jefa de Contenidos
Bogotá Emprende

Andrea López Pinilla
Corrección de estilo
Bogotá Emprende

Los textos de esta cartilla fueron elaborados por Juan Carlos Escobar Barrera.

© Cámara de Comercio de Bogotá
ISBN 978-958-688-218-7

Diseño e impresión
LEGIS S.A.

2008



Tabla de contenido

Presentación	5
Aspectos generales	6
La matriz de autclasificación del negocio	6
Tipo de negocio	6
¿Qué es un producto?	6
¿Qué es un servicio?	6
Tipo de cliente	7
¿A qué se refiere con consumidor final y comprador?	7
¿A qué se refiere con mercado empresarial?	7
¿Por qué es importante clasificar la empresa dentro de la matriz?	9
La autclasificación de su empresa dentro de la matriz	9
Aspectos para evaluar y definir dentro de cada cuadrante	11
Las características del cliente	11
El proceso de la venta	12
Establecimiento de objetivos y medición de resultado	14
El nivel de soporte requerido	14
El nivel de satisfacción del cliente	14
La estrategia de ventas de acuerdo con la autclasificación tipo de negocio - tipo de cliente	15
El cuadrante Producto-Consumidor (PC)	15
Las ventas en tienda o almacén	15

El cuadrante Servicio-Consumidor (SC)	25
El cliente acude a nuestras instalaciones	25
El cuadrante Producto-Empresa (PE)	36
Una marca que se acerca al cliente	37
El cuadrante Servicio-Empresa (SE)	46



Presentación

¿Para quién fue elaborada esta cartilla?



Esta cartilla se elaboró pensando en los empresarios que desean fortalecer sus habilidades de comercialización de productos y servicios. Igualmente, es una práctica herramienta para los emprendedores, dado que les ayudará a pensar y a definir cuál es la mejor forma de desarrollar su estrategia de ventas.

¿Por qué es importante esta cartilla?



Todos los negocios son diferentes. Algunas empresas venden productos, otras servicios; pueden vender directamente a sus clientes finales o requerir de la utilización de canales de comercialización. Los clientes finales pueden ser personas o empresas. Todas estas variables hacen que la estrategia de ventas sea diferente, pero lo importante es conocer que existen dichas diferencias para poder establecer las tácticas adecuadas para el manejo de cada una de ellas.

Todos los negocios necesitan su propia estrategia de ventas, como recurso se desarrolló la matriz de autoclasificación del negocio.



Aspectos generales

La matriz de autoclasificación del negocio

Es una herramienta que le permitirá ubicar el negocio fácilmente, dentro de una categoría o cuadrante. Una vez realizada esta actividad, podrá visualizar las condiciones y tácticas de ventas que va a considerar para su propio negocio.

La matriz de autoclasificación trabaja teniendo en cuenta dos tipos de variables.

Tipo de negocio

El tipo de negocio puede ser venta de productos o de servicios.



¿Qué es un producto?

Un producto es un **objeto físico** que vendemos para satisfacer necesidades o deseos de quien lo adquiere o utiliza. Por ejemplo, un carro, un detergente para lavar ropa o un perfume.



¿Qué es un servicio?

Un servicio es una **forma intangible** que permite satisfacer necesidades o deseos, a partir de personas, lugares o actividades. Algunos ejemplos:

- Personas: cuando asistimos a un espectáculo para ver a un cómico.
- Lugares: viajar a un centro de vacaciones.
- Actividades: asistir a un gimnasio para realizar ejercicios físicos.

Tipo de cliente

El tipo de cliente corresponde al tipo de mercado al cual se le está vendiendo o pretende llegar a vender, es decir, si está llegando al consumidor final o comprador, o al mercado empresarial o institucional.

¿A qué se refiere con consumidor final y comprador?



El consumidor o usuario final es aquella persona que **hace uso del producto para su beneficio personal**. Él puede adquirirlo directamente o conseguirlo a través de un tercero, considerado el comprador. Por ejemplo, la madre que adquiere los postres para sus hijos en el supermercado sería el comprador; y los hijos, el consumidor.

Para los efectos en la utilización de la matriz de autoclasificación del negocio, también se incluirá en la casilla de comprador, tanto al usuario final como a los compradores. Este tipo de negocio se denomina B2C, representando la sigla en inglés de las palabras business to consumer, que en español se traducen como ventas de negocio a consumidor final.

¿A qué se refiere con mercado empresarial?



El mercado empresarial, se refiere a **los bienes físicos o servicios que adquiere una organización para**

utilizarlos en el desarrollo de sus actividades. En este caso, el producto puede adquirirse a través de órdenes de compras generadas por el usuario final ejemplo: empleado que compra directamente al proveedor sus tarjetas de presentación personal; o por el encargado de compras ejemplo: el empleado hace la requisición de sus tarjetas personales al responsable de compras, quien a su vez ordenará el trabajo al proveedor. Igualmente, el producto o servicio podrá ser para uso propio del comprador, ejemplo: insumos o para que lo distribuya la empresa (en este caso el cliente actúa como canal de distribución). Este tipo de negocio se denomina B2B, representando la sigla en inglés de las palabras *business to business*, que en español se traducen como ventas de negocio a negocio.

A continuación, encontrará la matriz de autclasificación del negocio:

		TIPO DE NEGOCIO	
		Ofrezco un producto	Ofrezco un servicio
TIPO DE CLIENTE	Dirigido al consumidor final (B2C)	CUADRANTE PC Producto - Consumidor	CUADRANTE SC Servicio - Consumidor
	Dirigido al mercado empresarial (B2B)	CUADRANTE PE Producto - Empresa	CUADRANTE SE Servicio - Empresa

Observaciones

Tenga en cuenta que una misma empresa puede clasificarse en diferentes cuadrantes de la matriz, dado que en términos de tipo de negocio, puede tener productos y servicios. Respecto al tipo de cliente, puede realizar ventas directas al consumidor final o ventas institucionales dirigidas a empresas u organizaciones.

¿Por qué es importante clasificar la empresa dentro de la matriz?



La clasificación de la empresa dentro de la matriz es muy importante, ya que no es lo mismo vender productos que servicios. Igualmente, el proceso de ventas es diferente si se está hablando directamente con el consumidor final, o si se está negociando con una empresa. También, el soporte que se le dará al producto o servicio será diferente.

La autoclasificación de su empresa dentro de la matriz

Para realizar la autoclasificación de su empresa, empiece por definir si tiene productos, servicios o ambos. Luego, defina si dirige sus ventas al consumidor final, al mercado empresarial o a ambos.

Por ejemplo, si usted fabrica joyas, automáticamente puede ubicar su empresa en el sector de productos. Si vende estas joyas al usuario final, puede ubicarlas en el cuadrante PC (Producto-Consumidor).

Si por el contrario, usted vende servicios de publicidad, su empresa quedará ubicada en el cuadrante correspondiente a servicios. Si dichos servicios los presta a organizaciones, entonces deberá ubicarse en el cuadrante SE (Servicio-Empresa).

Para mayor ilustración se presenta el siguiente cuadro.

		TIPO DE NEGOCIO	
		Ofrezco un producto	Ofrezco un servicio
TIPO DE CLIENTE	Dirigido al consumidor final (B2C)	CUADRANTE PC Joyas	CUADRANTE SC
	Dirigido al mercado empresarial (B2B)	CUADRANTE PE	CUADRANTE SE Servicios de publicidad

Con el fin de ilustrar con mayor claridad la forma de clasificar los diferentes tipos de negocios, se presentan los siguientes ejemplos.

		TIPO DE NEGOCIO	
		Ofrezco un producto	Ofrezco un servicio
TIPO DE CLIENTE	Dirigido al consumidor final (B2C)	Ejemplos <ul style="list-style-type: none"> • Tienda o almacén • Ventas por Internet de productos • Venta directa de productos 	Ejemplos <ul style="list-style-type: none"> • Servicio a domicilio • Taller de mecánica • Colegios • Mantenimiento de viviendas
	Dirigido al mercado empresarial (B2B)	Ejemplos <ul style="list-style-type: none"> • Venta a un canal de comercialización (cadenas, distribuidores) • Ventas de un insumo (materias primas) 	Ejemplos <ul style="list-style-type: none"> • Venta a un canal de comercialización • Mantenimiento de equipos • Desarrollo de publicidad

Ahora, que ya tiene clara la forma de realizar la autoclasificación dentro de la matriz, proceda a hacerla para su negocio. Tome cada producto o servicio y clasifíquelo de acuerdo con el tipo de cliente.

Con base en la clasificación realizada, puede remitirse a revisar la información específica para su negocio, dentro de la cartilla.



Aspectos para evaluar y definir dentro de cada cuadrante

Como vimos anteriormente, en cada uno de los cuadrantes de la matriz se clasifican los diferentes tipos de negocios, con el fin de determinar cómo es el manejo de las ventas para cada uno de los casos.

Por tanto, dentro de cada cuadrante, la forma de realizar la venta es distinta, en términos de las características del cliente; del proceso de la venta; del nivel de soporte requerido; del establecimiento de objetivos y medición de resultados; y del nivel de satisfacción de los clientes. A continuación se presenta cada uno de los factores mencionados.

Las características del cliente

El cliente es la razón de ser de un negocio; en consecuencia, hay que conocerlo a fondo para poder determinar sus necesidades y deseos, y satisfacerlos a través de productos y servicios. Como se mencionó anteriormente, tendremos en cuenta dos tipos de clientes, que piensan y actúan en formas completamente distintas.

- Los consumidores finales, que buscan satisfacer sus propias necesidades, tanto racionales como emocionales. Por lo tanto, es imprescindible conocer las motivaciones del cliente hacia el producto que le ofrecemos, con el fin de determinar la mejor forma de venderle.

- Las empresas, que buscan permanentemente beneficios racionales, bien sea en compra de insumos o como canales de distribución. Quienes compran los productos como insumos buscan, principalmente, una relación costo-beneficio, soportada en un nivel de servicio adecuado; los canales de distribución, tienen como propósito maximizar sus márgenes de comercialización, buscando así ser competitivos en el mercado, sostener su negocio y obtener utilidades.

El proceso de la venta

Se refiere a la forma en que se desarrolla todo el proceso, desde la planeación, hasta el servicio posventa. Los principales pasos de este proceso son:

- La planeación de la venta: antes de iniciar la gestión de ventas es fundamental preparar la venta como tal. Para esto se requiere analizar las características y atributos de los productos o servicios, los beneficios que hay que enfatizar, así como la preparación de los materiales de apoyo (ejemplo: catálogos, folletos, presentaciones). Para esto es fundamental tener claros los conceptos planteados anteriormente, a saber:

	Características / Atributos	Beneficios
Definición	Son aquellos elementos que componen un producto o servicio	Es la verdadera razón por la cual compro un producto o servicio
Ejemplo	Champú con una innovadora combinación de vitaminas y proteínas presentes en las frutas	Le da suavidad y brillo a su cabello liso
Cómo hacerlo	Haga una lista de todas las características de sus productos o servicios. Luego, escoja las que representan diferenciación respecto a su competencia	Con base en las características o atributos seleccionados, defina el beneficio que éstos le proporcionarán a su cliente o usuario

- La presentación de la propuesta y/o realización de la venta: en cuanto se tiene contacto con el cliente, se

presenta la propuesta, de acuerdo con lo planeado. Para esto, es recomendable iniciar la reunión indagando al cliente sobre sus necesidades actuales; luego, se explica la propuesta, enfatizando en los beneficios ofrecidos al cliente. Normalmente, surgen objeciones por parte de éste, que conviene entrar a superar por medio de argumentos que generen confianza y ayuden a concretar la venta. Cuando presentamos una propuesta, debemos tener claro el proceso de decisión de compra del cliente, el cual puede variar dependiendo del tipo de producto o servicio que estemos ofreciendo; del precio; del nivel de riesgo percibido por el comprador; de los procedimientos de la empresa y del tipo de cliente, entre otros. Igualmente, hay que considerar que los procesos de adopción de nuevos productos contemplan una serie de etapas (conocimiento, interés, evaluación, prueba del producto y recompra), que se desarrollan con el transcurso del tiempo, sin que exista una regla determinada.

- El cierre de la venta: esta etapa consiste en obtener un pedido en firme para la empresa. Esto se realiza a través de una orden de compra, en donde el cliente hace su pedido, especificando el tipo de producto o servicio, las cantidades, el precio, la forma de pago y las fechas de entrega.
- La entrega del producto o servicio: consiste en despachar el producto o entregar el servicio a satisfacción del cliente, de acuerdo con lo convenido en la orden de compra.
- El cobro: dentro del proceso de la venta, esta fase es de suma importancia, ya que es el momento en el cual ingresamos el dinero a la caja de la empresa.
- El servicio postventa: normalmente, las empresas piensan que la venta ha terminado una vez se ha entregado el producto, se ha prestado el servicio, y

se ha recuperado la cartera. Sin embargo, con mucha frecuencia, los clientes requieren apoyos adicionales, que serán fundamentales para generar lealtad y construir nuevas ventas. Por tanto, hay que tener presente que el cliente puede requerir un servicio adicional, como parte de la venta realizada. Por ejemplo, la atención de garantías, o la solución de inquietudes respecto al producto o servicio vendidos.

Establecimiento de objetivos y medición de resultados

Normalmente, las empresas miden sus resultados con base en las ventas logradas, comparándolas contra los objetivos inicialmente planteados. Estos se miden en ventas en pesos y en volumen, según cada uno de los negocios.

El nivel de soporte requerido

Dependiendo del cuadrante en el cual se ubique el negocio dentro de la matriz, y de las mismas características del negocio, se puede requerir determinados tipos de apoyo. Algunos ejemplos pueden ser: ayuda-ventas, *merchandising*, impulsadores, material POP (ejemplo: material punto de venta), publicidad, promociones, habladores, avisos, afiches y otros.

El nivel de satisfacción del cliente

Es un indicador que permite conocer qué tan satisfecho está el cliente con el producto o servicio comercializado. Debe monitorearse permanentemente, con el fin de obtener retroalimentación del cliente y, de esta forma, poder adoptar estrategias de mejora.



La estrategia de ventas de acuerdo con la auto-clasificación tipo de negocio-tipo de cliente

Una vez ubicados los cuadrantes de la matriz en los cuales está participando la empresa, y teniendo claros los aspectos que se van a evaluar, procedemos a construir la estrategia de ventas.

El cuadrante Producto-Consumidor (PC)

Una forma típica de venderle productos al consumidor final es a través de tiendas o almacenes, tal como se verá a continuación.

Las ventas en tienda o almacén

Las tiendas o almacenes pueden ser propias o formar parte de los canales de distribución de la empresa. Pueden contar con un formato tipo auto-servicio, se puede tomar el producto directamente de las estanterías o con ventas por mostrador, el producto se encuentra detrás de un mostrador y debe solicitarse al vendedor. La Hiperpañalera Codabas, (caso tomado para explicar la situación) dentro de un mismo local, maneja ambos formatos.

¿Cuáles son las características de sus clientes?

El tipo de clientes que visitan la Hiperpañalera Codabas varía de acuerdo con el día de la semana. Entre semana, quienes visitan el local son amas de casa con hijos menores



de 4 años; los fines de semana, son padres y madres que trabajan, con hijos menores de 4 años.

Ejercicio práctico

¿Quién es mi cliente?

Al completar un cuadro como el siguiente, le permitirá definir quién es su cliente.

Factores para tener en cuenta	Descripción
¿Quién es? Ejemplos: edad, sexo, nivel socio económico, estado civil, tiene hijos, ocupación, cuáles son sus gustos, sus aficiones, qué estilo de vida tiene.	Son madres con hijos menores de cuatro años, de niveles socioeconómicos 3 al 6. Son amas de casa, cuya principal misión es cuidar y compartir tiempo con sus bebés. Viven en Bogotá, de la calle 72 hacia el norte.
¿Cuáles son sus hábitos de compra del producto? Ejemplos: dónde compra, cada cuánto, qué marcas, qué tamaños, qué cantidades, quiénes influyen en la compra.	Son personas fieles a la Hiperpañalera, que compran en el punto de venta, o solicitan el producto a domicilio. Hacen pedidos para un mes, por lo que prefieren los tamaños más grandes, que son los más económicos. La persona que más influye en la compra son las niñeras y las amigas que han tenido experiencia en la crianza de bebés.
¿Cuáles son sus hábitos de uso del producto? Ejemplos: dónde lo usa, cómo lo usa, cada cuánto lo usa.	Dependiendo del producto comprado, los hábitos de uso varían. Por ejemplo, en términos de pañales, la madre normalmente los cambia cada vez que el niño los ensucia. Esto va modificándose en función de la edad del bebé, ya que entre más pequeño sea, las evacuaciones, y por ende el cambio, son más frecuentes.

¿Cómo es el proceso de la venta?

Al ser un formato de auto-servicio y de mostrador, la empresa no realiza una planeación de la venta como tal. Sin embargo, todas las personas que atienden clientes han sido previamente entrenadas en productos, beneficios y precios. Para esta empresa es muy importante que las personas de atención al público sean madres y generen confianza a sus clientes, ya que esto les permite hablar un mismo lenguaje y crear una buena relación.

Los clientes llegan por primera vez a la Hiperpañalera Codabas por referencia de amigos y conocidos, por directorio telefónico, por el aviso exterior y por el tráfico de gente. Una campaña muy exitosa que han tenido, ha sido el pegar *stickers* a los productos con la información de la Hiperpañalera Codabas cuando los productos se adquieren para lluvias de regalos.

Cuando sus clientes llegan por primera vez, normalmente piden asesoría en el tipo de productos que van a utilizar y en la forma de hacer uso de ellos. Esto, debido a la gran variedad de productos y referencias que ofrece el almacén, y a que no saben con certeza qué productos requiere un bebé para su cuidado. Con base en esta asesoría, los clientes escogen las marcas, referencias y tamaños acorde con sus necesidades, y el precio de los productos.

Cuando los clientes ya han tenido experiencia previa, normalmente llevan una lista de compras, en donde realizan recompra de los productos que les han dado un buen desempeño y solicitan asesoría cuando no han tenido una buena experiencia en el uso de los productos.

Aunque, en general, la compra se hace con una lista, hay algunos productos que son de venta de impulso, es decir que la decisión de compra no ha sido planeada y se toma en el punto de venta. Estos son ubicados en partes visibles del almacén, con el fin de llamar la atención de los clientes y crear la necesidad de comprarlos. Esta estrategia está más dirigida a las mujeres, ya que los padres, siempre llevan lista de marcas con especificaciones de productos y cantidades. Por tanto, en este caso, el proceso de venta con un hombre es muy diferente al de con una mujer.

Vale la pena anotar, que la empresa se ve en la necesidad de realizar ventas por mostrador, dado que ofrecen productos muy costosos –como la leche en polvo para el bebé–, y esto les permite evitar pérdidas por robo, que son muy frecuentes en un formato de auto-servicio.

Adicionalmente, la leche en polvo es un producto que requiere de asesoría permanente.

Observaciones

Los influenciadores son personas de confianza del cliente o comprador, que le suministran información y direccionan su decisión de compra. Pueden ser más poderosos que cualquier otro medio de comunicación.

Ejercicio práctico

La lista de actividades que encontrará a continuación le ayudará a definir los pasos que debe tener en cuenta para comprender y manejar su proceso de venta cuando está atendiendo una venta personal.

1. Planeación de la venta:
 - a. Conozca los beneficios de sus productos: la primera actividad antes de salir a enfrentar los clientes es conocer a fondo el producto, así como sus beneficios.
 - b. Defina argumentos de venta: apenas tenga claros los beneficios, construya una argumentación coherente para poder realizar una venta efectiva.
2. La presentación de la propuesta y/o realización de la venta:
 - a. Indague necesidades: cuando ya se encuentra con el cliente, trate de conocer a fondo qué necesita, con el fin de determinar qué producto venderle. Esto, dado que todos los clientes son diferentes, y tienen diversas necesidades.



- b. Haga propuestas de acuerdo con el tipo de cliente: conecte las necesidades del cliente con uno de sus productos, y proceda a hacerle la oferta.
 - c. Resuelva inquietudes: el cliente siempre preguntará sobre el producto que se le está vendiendo. Por tanto, resuelva las inquietudes que se presenten.
3. El cierre de la venta: una vez sobrepasadas las objeciones, cierre la venta, entregando el producto y cobrando el dinero.



4. El servicio postventa:
- a. Reciba devoluciones y atienda reclamos: el cliente se tomará un tiempo para probar el producto y comprobar los beneficios de éste. Por tanto, si después de usarlo no ha quedado satisfecho, estará en todo su derecho de hacer reclamos y/o pedir un cambio de producto. Si esto sucede, revise la situación y proceda a solucionar el inconveniente del cliente.
 - b. Solucione inquietudes: igualmente, el cliente podrá tener dudas sobre la forma de utilizar el producto. De modo que necesitará de un medio de comunicación, en donde se le pueda dar respuesta. Los medios más usados son los *call center* y el correo electrónico.

Cuando la venta es por autoservicio, debemos proporcionarle al vendedor herramientas de soporte al cliente, para conducirlo en el proceso de decisión de compra (ver ejercicio de cómo acelerar las ventas, página 44).



¿Cómo establecer objetivos y medir resultados?

La Hiperpañalera Codabas no establecía objetivos, situación que le dificultaba medir los resultados obtenidos, porque no tenía contra qué compararlos. Hoy en día, ya cuenta con una metodología de planeación, a partir de la cual desarrolló objetivos de ventas. Esto mediante un seguimiento estadístico de las cifras de ventas y proyectándolo de acuerdo con la tendencia. Así, se podrá medir los resultados de acuerdo con las cifras inicialmente planteadas.

Ejercicio práctico

El establecimiento de objetivos de ventas puede realizarse de diversas formas. Sin embargo, una forma muy sencilla es completando las cifras de períodos anteriores y, con base en esto, se calculan las nuevas cifras. Como hablamos de puntos de venta, los objetivos deben plantearse principalmente en pesos, ya que al vender múltiples productos, el sumar unidades no reflejará una condición real.

En la primera fila encontrarán cinco columnas identificadas con letras (A, B, C, D y E). Les servirán de ayuda para calcular las fórmulas de las columnas C, D y E.

	A	B	C	D	E
Objetivo	Ventas año anterior	Ventas año actual	Variación (B/A - I)	Ventas próximo año (B x (I + C))	Variación (D/B - I)
Producto 1*	\$ 100	\$ 110	$110/100 - I = 10\%$	$110 \times (1 + 0,1) = 121$	$121/110 - I = 10\%$
Producto 2*	\$ 200	\$ 220	$220/200 - I = 10\%$	$220 \times (1 + 0,1) = 242$	$242/220 - I = 10\%$
Producto 3*	\$ 300	\$ 360	$360/300 - I = 20\%$	$360 \times (1 + 0,2) = 432$	$432/360 - I = 20\%$
Total	\$ 600	\$ 690	$690/600 - I = 10\%$	= 795	$795/690 - I = 15\%$

* Conjunto de productos similares, ejemplo: aseo, hogar, cuidado personal.

Para este caso, se le aplicó a las ventas del próximo año un crecimiento igual al obtenido en el año anterior. Sin embargo, esta práctica debe validarse con la situación del mercado.

Para medir los resultados, es necesario manejar la siguiente fórmula:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Objetivo}} = \% \text{ de cumplimiento}$$

Por ejemplo, si las ventas al finalizar el próximo año fueron de 805 y el objetivo era de 795, el porcentaje de cumplimiento se calculará de la siguiente forma:

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Objetivo}} \times 100 = \frac{805}{795} = 101,26 \text{ de cumplimiento}$$

Lo anterior significa que se estuvo un 1,26% por encima del objetivo.

Observaciones

Los objetivos de venta deben ser cuantificables, medibles y alcanzables. Por tanto, revise que las cifras planteadas como objetivo de ventas no sean muy altas o muy bajas. Conviene establecer objetivos por meses.

¿Cómo acelerar sus ventas?

La empresa realiza diferentes tipos de acciones con el fin de generar mayor rotación de productos, a saber:

- **Merchandising** (vitrinismo) La Hiperpañalera Codabas tiene tres tipos de exhibición dentro de su almacén:

auto-servicio, en donde ubica el 90% de los productos; el mostrador, con un 9%; y de impulso (dulcería ubicada cerca de la caja registradora), con un 1%.

La empresa ha organizado su almacén dividiendo los productos por categorías (ejemplo: pañales); luego, por bloques de marcas (ejemplo: Huggies®) y, finalmente, por tipos de productos (ejemplo: etapa de crecimiento del bebé). Igualmente, coloca los productos más importantes a niveles de la vista (zona caliente) y los menos importantes en las partes bajas de la estantería (zona fría).

En la zona central del local, ubica los accesorios de impulso, para generar ventas adicionales.

- Impulso y asesoría de venta. Esta es una variable muy importante para realizar ventas efectivas en el almacén, tal como se comentó anteriormente.
- Material POP (*point of purchase* o punto de venta). El material utilizado en la Hiperpañalera Codabas para promover las ventas e informar se compone de: el aviso exterior de la empresa, banderines de marcas, *flash* (habladores) de precios y afiches suministrados por los proveedores.

Ejercicio práctico

Las variables que inciden en la venta de autoservicio no son las mismas que en la venta de mostrador, a menos que se tenga un asesor o impulsador. Así que se requiere ofrecer otro tipo de apoyos para la venta de los productos.

- Construya planogramas atractivos:
Un planograma es un plano de la estantería. Para construirlo, dibuje las góndolas o estanterías, y

luego, distribuya los productos por categorías dando un mayor espacio a las categorías de mayor rotación, es decir, las que más se venden. Dentro de cada categoría ubique las marcas, teniendo en cuenta el nivel de rotación o de utilidades generadas. Igualmente, tenga en cuenta que los productos que se encuentran a la altura de la vista de las personas (páneos 2 y 3) tendrán mayor oportunidad de ser vistos y comprados que aquellos ubicados muy arriba (panel 1) o muy abajo (panel 5).

Aunque no existe una única forma de realizar un planograma, es muy común encontrar los productos líderes en las zonas calientes o tibias, y los demás en las zonas frías, tal como se muestra en el siguiente cuadro. Igualmente, se aprovecha el espacio superior de la estantería para almacenar los productos con empaques más grandes.

Páneos	Marcas		
1	Marca líder 1 (Empaques grandes)	Marca líder 2 (Empaques grandes)	Marca líder 3 (Empaques grandes)
2	Marca líder 1	Marca líder 2	Marca líder 3
3	Marca líder 1	Marca líder 2	Marca líder 3
4	Marca líder 1	Marca líder 2	Marca líder 3
5	Marcas económicas		

Para construir su planograma, dibuje su estantería, colocando el número de entrepaños que tiene su góndola (en este caso se tomaron seis). Luego, obtenga el porcentaje de ventas de cada una de las marcas de la categoría, dividiendo las ventas de cada marca, en el total de ventas de la categoría. Por ejemplo:

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Ventas marca 1} & \$200.000 & \\
 \text{(Huggies®)} & & \\
 \hline
 \text{Ventas categoría} & \$500.000 & \\
 \text{(pañales)} & & \\
 \hline
 \end{array}
 = \frac{\text{Ventas marca 1}}{\text{Ventas categoría}} = \frac{\$200.000}{\$500.000} = 40\% \text{ de participación}$$

Desarrolle la misma tarea para cada una de las marcas.

Supongamos que obtiene los siguientes resultados:

Marca 2: 30%

Marca 3: 20%

Marca 4: 10%

Entonces, proceda a ubicar cada marca dentro del planograma, respetando la participación de cada una, tal como se muestra en el siguiente gráfico.

Espacio a dar por cada marca				
	40%	30%	20%	10%
1	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Marca 4
2	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Marca 4
3	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Marca 4
4	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Marca 4
5	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Marca 4
6	Marca 1	Marca 2	Marca 3	Marca 4



¿Cómo medir la satisfacción de sus clientes?

La Hiperpañalera Codabas no mide el nivel de satisfacción de sus clientes en forma estructurada. Sin embargo, a nivel cualitativo han podido percatarse de que el nivel de recompra es alto y que cuentan con un gran número de clientes que han sido referidos; esto les indica que hay un alto nivel de satisfacción por parte de sus clientes. Igualmente, cuando los clientes llaman para hacer su pedido a domicilio, la hiperpañalera aprovecha la ocasión para indagar sobre la calidad del servicio, y encuentran de nuevo que sus clientes están satisfechos.



Ejercicio práctico

El nivel de satisfacción de los clientes se puede medir con un sencillo cuestionario. A continuación, encontrará un formato estándar, que usted puede desarrollar para su empresa, de acuerdo con sus necesidades específicas.

¡Su opinión nos interesa!

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

E-mail: _____

Por favor califique de 1 a 5, los siguientes factores, colocando una cruz debajo de la calificación correspondiente. Donde 1 es la calificación más baja y 5 la más alta.

El espacio físico

	1	2	3	4	5
• Tamaño del almacén	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Espacio de los pasillos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• El aseo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• El parqueo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

El portafolio de productos

• Organización de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• La variedad de productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Los precios son adecuados

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

La atención del personal

• Punto de pago	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Personal de impulso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

El cuadrante Servicio-Consumidor (SC)

En las empresas ubicadas en este cuadrante, el consumidor puede desplazarse por las instalaciones para recibir el servicio, solicitarlo vía telefónica o por Internet, o simplemente puede ser contactado por la empresa para ofrecérselo.

El cliente acude a las instalaciones

En este caso, para recibir el servicio, el cliente debe acudir a las instalaciones del proveedor. Por ejemplo, cuando llevamos el carro al taller para repararlo; cuando vamos al gimnasio a hacer ejercicio; o cuando vamos a un hotel para pasar vacaciones.

Para ilustrar esta situación hemos tomado el caso del Servicio Autorizado de Renault, Rafael Escobar & Cía., que presta servicio de mecánica, latonería y pintura.



¿Cuáles son las características de sus clientes?

Los clientes de la empresa son propietarios de vehículos Renault, que tienen menos de 10 años de uso.



Ejercicio práctico

¿Quién es mi cliente?

En el siguiente cuadro, encontrará la descripción del cliente de Rafael Escobar & Cía. Nótese que en este caso, las variables que conviene tener en cuenta son diferentes a las planteadas en el ejercicio correspondiente al cuadrante de la matriz Producto-Consumidor.

Factores para tener en cuenta	Descripción
¿Quién es? Ejemplos: edad, sexo, nivel socio económico, estado civil, tiene hijos, ocupación, cuáles son sus gustos, sus aficiones, qué estilo de vida tiene.	Los clientes son propietarios de vehículos marca Renault, de todos los tipos. Normalmente, son dueños de carros de menos de 10 años de uso, ya que el cliente no está dispuesto a pagar el costo de un buen mantenimiento para vehículos más viejos, pues, lo considera una mala inversión. Son personas con capacidad económica, normalmente de estratos 4, 5 y 6.
¿Cuáles son sus hábitos de compra del servicio? Ejemplos: cada cuánto compra, quién influye en la compra, hay lealtad, cuáles son sus motivaciones.	La compra del servicio de mantenimiento de vehículos depende del recorrido del carro, sobre todo. Dado lo anterior, Sofasa ha predeterminado el tipo de servicio que requiere el vehículo, de acuerdo con su kilometraje, de modo que el propietario queda sujeto a seguir las recomendaciones del fabricante por lo menos los primeros años de uso. Por tanto, en este caso, es el mismo fabricante quien influye significativamente en los hábitos de compra del servicio.



¿Cómo es el proceso de ventas?

Los clientes llegan, principalmente, a Rafael Escobar & Cía. porque son referidos de otros clientes. Sólo en contadas ocasiones llegan porque pasan frente a las instalaciones.

En este caso, la venta no se prepara aunque podría hacerse para ofrecer accesorios por ejemplo; simplemente hay que tener claro el proceso de servucción (conjunto de actividades que se van a realizar en forma sistemática para la prestación del servicio) y contar con el personal perfectamente entrenado a nivel técnico y en servicio al cliente.

Cuando llega el cliente, es atendido por la persona encargada de recepción de vehículos. Se indagan las necesidades del cliente y se procede a cotizar, siempre y cuando el daño no requiera desbaratar sistemas. Si se requiere realizar esta actividad, se revisa la condición del vehículo y luego se procede a cotizar y pedir autorización del arreglo.

Una vez el cliente tiene claridad sobre las reparaciones a efectuarle al vehículo, aprueba el servicio y se procede a efectuar el proceso. En este caso no hay posibilidad de regateo (solicitar descuento en el precio) dado que los precios son fijos.

Una vez retirado el vehículo, el cliente tendrá garantía sobre los trabajos realizados.

Ejercicio práctico

La siguiente lista de chequeo, lo ayudará a definir los pasos a tener en cuenta para comprender y manejar su proceso de venta cuando está atendiendo una venta de servicios al comprador final.

- I. Planeación de la venta.
 - a. Tenga clara la disponibilidad de recursos para prestar el servicio. En este caso es muy importante conocer permanentemente el nivel de ocupación de la empresa. Esto, dado que al recibir un cliente, o al dar una cita telefónica, uno de los aspectos más relevantes es poder comunicarle si hay capacidad para recibir el vehículo y empezar a trabajar de inmediato en éste.

- b. Entrene al personal en servicio al cliente. Para realizar un entrenamiento eficaz, es muy importante que usted defina los momentos de verdad (son aquellas ocasiones en las cuales tenemos la oportunidad de comunicarnos con los clientes, bien sea personalmente, por teléfono o por correo electrónico). Por ejemplo, para Rafael Escobar & Cía., los momentos de verdad son:
- i. Contacto inicial: puede darse por teléfono o a nivel personal.
 - ii. Recepción del vehículo: personal.
 - iii. Informe de estatus del vehículo: telefónico.
 - iv. Entrega del vehículo: personal.
 - v. Pago de la cuenta: personal.
 - vi. Postventa: correo electrónico o teléfono.

Posteriormente, defina cada una de las actividades a realizar en el desarrollo de cada momento de verdad. Por ejemplo, para el contacto inicial telefónico, debe tener en cuenta los siguientes aspectos: saludo, ofrecer colaboración, escuchar necesidades, ofrecer una solución y despedirse.

En este caso, es muy importante tener en cuenta el tono de voz con el cual se habla al cliente, y la disponibilidad de tiempo que se dé para atender la llamada.

Finalmente, proporcione a sus empleados el entrenamiento necesario para poder realizar su labor en una forma sistemática, de tal forma que pueda evaluar posteriormente el servicio prestado.



2. La presentación de la propuesta y/o realización de la venta.

- a. Indague las necesidades del cliente. Al recibir al cliente, lo fundamental es preguntarle acerca de sus necesidades o inquietudes, para poder brindarle una asesoría adecuada.
- b. Haga la recomendación. En este caso, la recomendación no se hace teniendo en cuenta solamente el tipo de cliente, sino también el estado del vehículo. En consecuencia, en ocasiones se requiere hacer un diagnóstico del carro.



- c. Resuelva inquietudes. Dado que el desembolso de dinero puede ser alto al adquirir servicios de mecánica automotriz, el cliente normalmente tiene inquietudes, que podrán ser resueltas fácilmente si el diagnóstico se ha realizado profesionalmente.

3. Cierre la venta.

El cierre de la venta es muy importante y se da una vez el cliente tiene claridad sobre las reparaciones y el precio. Para esto, se solicita firmar el acta de recepción del vehículo, con su respectivo inventario, así como la orden de servicio.

Sin embargo, sólo se puede considerar efectuada la venta, cuando se haya entregado al cliente su vehículo a conformidad, y se haya cancelado la factura.

4. El servicio postventa.

La empresa da siempre garantía sobre los trabajos realizados y monitorea el comportamiento del

vehículo después de haber salido del taller. Esto, con el fin de comprobar que el vehículo queda funcionando perfectamente y que el cliente se encuentra totalmente satisfecho.



¿Cómo establecer objetivos y medir resultados?

Rafael Escobar & Cía. establece objetivos de ventas por meses, de acuerdo con la estacionalidad presentada en años anteriores (la demanda varía de acuerdo con los diferentes meses del año). Por ejemplo, los períodos de mayor demanda son Semana Santa, diciembre y algunos puentes festivos.

Los objetivos se plantean a nivel de facturación, tanto en repuestos como en mano de obra. Igualmente, se mide el desempeño, a través del número de horas hombre vendidas.

Los resultados se miden comparando las ventas reales vs. el objetivo de ventas, tal como se observa en el siguiente ejercicio práctico.



Ejercicio práctico

El establecimiento de objetivos de ventas se puede realizar de diversas formas. Sin embargo, una muy sencilla es completando las cifras de períodos anteriores y, con base en esto, calcular las nuevas cifras. En servicios, es muy importante ponerse objetivos en pesos y en horas trabajadas.

Objetivos y medición de resultados en pesos. Para realizar la proyección en casos de estacionalidad en las ventas, inserte las ventas reales en la columna A. Luego,

proceda a calcular el % de ventas mensuales (columna B), dividiendo las ventas de cada mes de la columna A, por las ventas totales de la columna A. Por ejemplo, para enero, el resultado es 5%, al dividir 700 por 12.800. Esto significa que el mes de enero hace el 5% de las ventas del año.

Objetivo	A Ventas año anterior \$000 pesos	B % ventas mensuales (ventas del mes / ventas totales año)
Enero	700	5%
Febrero	900	7%
Marzo	1.000	8%
Abril	1.200	9%
Mayo	1.000	8%
Junio	1.000	8%
Julio	1.200	9%
Agosto	1.200	9%
Septiembre	1.000	8%
Octubre	1.000	8%
Noviembre	1.300	10%
Diciembre	1.300	10%
Total	12.800	100%

Luego, para realizar la proyección, estime un porcentaje de crecimiento para el siguiente año y calcule el valor total de las ventas. Finalmente, divídalo por meses. Por ejemplo, en el caso siguiente, se desea trabajar con un 20% de crecimiento. Entonces, adiciónale un 20% a los \$12.800 de la columna A ($\$12.800 \times 1,2$), el resultado es una proyección total de ventas de \$15.360, cifra que debe consignar en la última fila de la columna C. Para calcular la proyección por meses, multiplique el resultado total de ventas por el porcentaje de ventas mensuales correspondiente a cada mes. Por ejemplo, para enero se tendría como proyección \$840, resultante de la siguiente operación: $\$15.360 \times 5\%$.

	A	B	C
Objetivo	Ventas año anterior \$000 pesos	% ventas mensuales (ventas del mes / ventas totales año)	Proyección de ventas \$000 pesos
Enero	700	5%	840
Febrero	900	7%	1.080
Marzo	1.000	8%	1.200
Abril	1.200	9%	1.440
Mayo	1.000	8%	1.200
Junio	1.000	8%	1.200
Julio	1.200	9%	1.440
Agosto	1.200	9%	1.440
Septiembre	1.000	8%	1.200
Octubre	1.000	8%	1.200
Noviembre	1.300	10%	1.560
Diciembre	1.300	10%	1.560
Total	12.800	100%	15.360

El objetivo de este ejercicio es poder medir los resultados que se vayan obteniendo a través del tiempo. Por lo tanto, para controlar los resultados, proceda a colocar 2 nuevas columnas al cuadro tal como se muestra en el cuadro a continuación—, adicionando dos columnas de ventas: ventas reales (D) y porcentaje de cumplimiento (E). Conforme transcurra el año, empiece a completar el cuadro mes a mes. Por ejemplo, si ya pasó el de enero del año siguiente, ponga en la columna D la cifra real obtenida, en este caso \$865. Luego, calcule el porcentaje de cumplimiento, desarrollando la siguiente operación: $(865 / 840 - 1) = 103\%$. Esto significa que su empresa estuvo un 3% por encima del presupuesto, es decir que superó la expectativa inicial.

	A	B	C	D	E
Objetivo	Ventas año anterior \$000 pesos	% ventas mensuales (ventas del mes / ventas totales año)	Proyección de ventas \$000 pesos	Ventas reales	% Cumplimiento (F/D)
Enero	700	5%	840	865	103%
Febrero	900	7%	1.080		
Marzo	1.000	8%	1.200		
Abril	1.200	9%	1.440		
Mayo	1.000	8%	1.200		
Junio	1.000	8%	1.200		
Julio	1.200	9%	1.440		
Agosto	1.200	9%	1.440		
Septiembre	1.000	8%	1.200		
Octubre	1.000	8%	1.200		
Noviembre	1.300	10%	1.560		
Diciembre	1.300	10%	1.560		
Total	12.800	100%	15.360		

Para calcular los objetivos en horas de trabajo, realice el mismo procedimiento anterior, pero considerando las cifras en horas. No olvide analizar los resultados obtenidos.

¿Cómo acelerar las ventas?

Rafael Escobar & Cía. no utiliza estrategias para acelerar las ventas; los clientes llegan por referidos y la empresa está presentando un crecimiento permanente. De hecho, ya cuentan con tres bodegas para prestar servicio.

Ejercicio práctico

En todas las empresas, los niveles de facturación esperados no se alcanzan por un aumento natural de la demanda. Es decir, que se requiere hacer actividades, para incentivar las compras; por tanto, hay que definir estrategias de aceleración de las ventas (lograr aumentar la demanda a través de actividades de mercadeo y de ventas, por ejemplo, promociones), que permitan llegar a los resultados esperados. Algunas estrategias que puede contemplar son:

- **Seguimiento a clientes:** es muy importante conocer al cliente y realizar seguimiento permanente. Para esto, se pueden hacer diferentes tipos de campañas. Revise cuál de las siguientes alternativas puede aplicarse a su negocio.

	Sí / No
Tele mercadeo (llamar a los clientes)	_____
Correo directo (enviar material impreso por correo)	_____
E-mail (correos promocionales por Internet)	_____
Publicidad masiva (cuñas de radio, o televisión)	_____
Eventos (invitar a clientes a actividades con el ofrecimiento de algo atractivo)	_____

- **Ventas cruzadas:** revise la historia del cliente y determine qué tipo de servicios suele utilizar. Determine la viabilidad de venderle nuevos servicios (aquellos que hasta la fecha no ha comprado). Desarrolle este proceso para sus principales clientes, marcando con una X los servicios que compran actualmente, y con O los que representan una oportunidad de una nueva venta. Luego, contacte los clientes y véndales nuevos servicios.

En el cuadro siguiente podemos apreciar que el cliente 1 compra todos los productos que ofrece la empresa. Por tanto, no hay oportunidad en hacer ventas cruzadas; el cliente 2 nos compra solamente el servicio de mantenimiento básico, por lo que hay oportunidad de ofrecerle los otros dos servicios (reparaciones en latonería y pintura).

	Cliente 1	Cliente 2	Cliente 3	Cliente 4	Cliente 5
Mantenimiento básico (cambio de aceite)	X	X	X	O	O
Reparaciones	X	O	X	O	X
Latonería y pintura	X	O		X	O

¿Cómo medir la satisfacción de sus clientes?



Rafael Escobar & Cía. mide la satisfacción de sus clientes permanentemente. Después de la salida del vehículo del taller le hacen una llamada telefónica al dueño de cada carro, indagando lo siguiente:

- ¿Tuvo algún inconveniente con la facturación y entrega del vehículo?
- ¿Después de la intervención que tuvo, su vehículo ha presentado algún inconveniente?
- ¿Es usted un cliente totalmente satisfecho con el servicio?
- ¿Alguna sugerencia que nos permita mejorar?

Con cuatro sencillas preguntas esta empresa mide la satisfacción de sus clientes.

Ejercicio práctico



Indagar la calidad del servicio se puede medir con un breve cuestionario. A continuación, encontrará un formato, que debe ajustar y completar, de acuerdo con sus necesidades específicas.

Para esto, debe determinar los aspectos importantes para su cliente en términos de la prestación del servicio, y luego, incluirlos en un cuestionario.

Recuerde: todos los negocios son diferentes y, por tanto, hay que medir aspectos distintos.

¡Su opinión nos interesa!

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

E-mail: _____

Por favor califique de 1 a 5, los siguientes factores, marcando con una cruz debajo de la calificación correspondiente. Donde 1 es la calificación más baja y 5 es la más alta.

El espacio físico	1	2	3	4	5
• Instalaciones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Equipos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Aseo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Parqueo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Otros (complete)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La atención del personal					
• Servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Caja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Plazo de cita	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Se le informó el precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Otros (complete)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La atención del personal					
• Tiempo de espera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Cumplimiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Calidad del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Otros (complete)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Caja	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los precios son adecuados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

El cuadrante Producto-Empresa (PE)

La venta de productos al sector empresarial requiere un manejo muy profesional, para poder negociar con compradores altamente entrenados.

Hay múltiples tipos de productos que se pueden vender a las organizaciones: maquinaria y equipos; insumos de producción; elementos de oficina; productos de consumo. Sin embargo, cada uno tiene formas muy particulares de venta (aunque el cliente sea el mismo!).



**¿Salir a buscar al cliente,
o esperar que lo contacten?**

Cualquiera de estas dos alternativas son válidas cuando estamos vendiendo productos dirigidos al sector

empresarial. Sin embargo, siempre es mejor acercarse al cliente, a esperar que él llegue.

Una marca que se acerca al cliente

Un caso de éxito es Agua Libre, empresa que vende agua embotellada, con un alto sentido de responsabilidad social empresarial. Esta firma nació con el fin de apoyar a la Fundación Colombia Herida, en beneficio de los soldados que han sido víctimas de guerra. Veamos cómo funciona Agua Libre.

¿Cuáles son las características de sus clientes?



Agua Libre vende al mercado institucional de dos formas: directamente a empresas que consumen el producto, y a empresas que lo venden con su marca propia.

Los primeros son industrias que consumen más de veinte botellones mensuales; para localizar este segmento, se basan en el número de empleados de las organizaciones. Han escogido llegar a este tipo de empresas, para hacer viable la operación en términos logísticos.

Los segundos, son restaurantes, cafeterías y casinos, en donde el agua es parte de su menú. Ellos requieren que el agua tenga su marca propia, para fortalecer su posicionamiento.

Ejercicio práctico



¿Quién es mi cliente?

Para definir quién es mi cliente en el sector empresarial, debemos formularnos preguntas distintas de las empleadas al vender a consumidores finales. Vale la pena resaltar, que para Agua Libre, aunque tiene dos tipos de clientes empresariales, la información que se va a conseguir de los clientes es similar para ambos. Para mayor ilustración, veamos el siguiente ejemplo.

Factores para tener en cuenta	Descripción
<p>¿Quién es?</p> <p>Ejemplos: nombre, dirección, teléfono, NIT, sector productivo, nivel de ventas y utilidades, balance general.</p>	<p>Para Agua Libre, es imperativo contar con información básica de cada uno de sus clientes. Aparte de los datos básicos como NIT, dirección y teléfono, es fundamental monitorear permanentemente el número de empleados del cliente. Esto, ya que: el consumo de agua es directamente proporcional con el número de personas.</p> <p>No es rentable enviar productos a empresas con menos de cincuenta empleados. Otro tipo de información como sector productivo, nivel de ventas y/o de utilidades de sus clientes puede ser necesaria pero no determinante para la operación.</p>
<p>¿Cuáles son sus hábitos de compra del producto?</p> <p>Ejemplos: cada cuánto compra, quién decide la compra, quién influye en la compra, quién realiza la compra, hay lealtad de compra, cuáles son sus necesidades.</p>	<p>Esta información es particularmente importante cuando se está abriendo un nuevo cliente, ya que al detectar la persona de contacto inicial, así como los influenciadores y los decisores, se podrán realizar ventas más certeras. En Agua Libre, la entrada a una empresa significa ganar un cliente, que muy seguramente será fiel a través de los años, siempre y cuando se le preste un buen servicio. Igualmente, conocer la frecuencia y volumen de compra de los clientes permite evaluar el desarrollo del cliente y prever la logística. En Agua Libre, la frecuencia de compra es semanal para empresas grandes, y quincenal para medianas; esto le permite, planear sus despachos y su logística.</p>
<p>¿Cuáles son sus hábitos de uso/consumo del producto? Ejemplos: quién lo usa, cuándo lo usa, cómo lo usa.</p>	<p>El producto de Agua Libre, es de consumo permanente en la mayoría de los empleados de sus clientes. Esto garantiza una recompra del producto.</p>



¿Cómo es el proceso de venta?

El proceso de venta es similar para ambos tipos de clientes, aunque varía en el caso de venta de marcas propias (maquila), ya que se debe hacer un desarrollo especial de etiquetas.

Agua Libre realizó los primeros contactos a través de referidos de la Fundación Colombia Herida, llegando así a organizaciones como: embajadas y empresas del sector privado, que contaban con un alto nivel de compromiso social. El primer contacto se hace por vía telefónica, se

piden citas y se lleva una presentación y muestras del producto. Después, las organizaciones revisan la oferta y toman una decisión de codificación del proveedor (incluirlo dentro de la lista de proveedores), que se puede demorar hasta un año por las siguientes razones: cuentan con un proveedor que está brindando un buen servicio, hay lealtad de marca o tienen contratos establecidos.

La reventa se realiza por teléfono: se contacta al cliente semanalmente para tomar pedidos y coordinar despachos.

Una vez que estén consumiendo el producto de la empresa, Agua Libre coloca afiches en las carteleras con el fin de divulgar los beneficios de la marca. Con esto se busca crear conciencia en los consumidores, sobre el aporte realizado por la empresa a una labor social.

Ejercicio práctico

La siguiente lista de chequeo le ayudará a definir los pasos que conviene tener en cuenta para comprender y manejar su proceso de venta cuando esté atendiendo una venta de productos a nivel empresarial.

- I. Planeación de la venta:
 - a. Genere una lista del conjunto de productos que va a ofrecer (portafolio) con su respectiva lista de precios.
 - b. Tenga claras las características y los beneficios del producto.
 - c. Haga un estudio de la competencia.
 - d. Compare los beneficios de sus productos contra la competencia.
 - e. Prepare material de apoyo para hacer la presentación con ayudas de ventas: catálogos, presentación en Power Point, multimedia, entre otros.

2. Determine prospectos:
 - a. Defina el perfil de las empresas a las cuales desea venderle.
 - b. Obtenga un listado de empresas y contactos.
 - c. Realice una investigación previa del prospecto (Internet es una buena fuente de información).
 - d. Establezca contacto y coordine una cita.
3. La presentación de la propuesta y/o realización de la venta:
 - a. Indague las necesidades del cliente.
 - b. Presente la propuesta.
 - c. Maneje objeciones.
4. Cierre la venta:
 - a. Enfaticé al cliente sobre los beneficios obtenidos con la compra.
 - b. Solicite una orden de compra.
5. Garantía:
 - a. Defina qué tipo de garantías otorgará, con base en la calidad especificada por sus productos.



Observaciones

Dependiendo del tipo de producto que se esté vendiendo (maquinaria, equipos, insumos, entre otros), la complejidad de la venta en términos de tiempos de decisión, personas involucradas y proceso de negociación variarán.

¿Cómo establecer objetivos y resultados?

En Agua Libre, la toma de decisiones es muy simple: realizan una proyección de ventas con base en las estadís-

ticas del año anterior, buscando obtener un crecimiento gradual. Esto, dado que cuentan con una capacidad de planta suficiente para abastecer un mercado creciente.

Gestionan la administración de ventas registrando todos los contactos que realizan con los prospectos; de esta forma establecen índices de gestión que les permitan ser más efectivos en la consecución de futuros clientes y en el logro de los niveles de ventas proyectados.

Esta labor la realizan para los dos segmentos empresariales a los cuales se dirigen.



Ejercicio práctico

Una excelente forma de determinar objetivos de ventas para productos dirigidos a clientes empresariales es proyectar las ventas relacionadas con clientes actuales y con clientes potenciales.

En el primer caso, establezca contacto con los clientes y determine qué necesidades van a tener del producto que comercializa. Por ejemplo, el resultado puede ser \$75.000.000 o por número de botellones.

En el segundo caso, complete el cuadro siguiente, que le llevará a determinar el potencial de ventas de sus clientes potenciales:

Número de empresas del perfil definido que contactaré (en Agua Libre serían las empresas con más de cincuenta empleados). Para esto, es muy útil consultar las bases de datos de la Cámara de Comercio de Bogotá

1.500 (por ejemplo)

x % de efectividad (indica a qué porcentaje de clientes les venderé)

15% (es un porcentaje adecuado, cuando se está llegando a clientes nuevos)

= Número de empresas a las cuales les venderé	$1.500 \times 15\% = 1.500 \times 0,15 = 225$ empresas
X Cantidades anuales por empresa	10 botellones, por ejemplo
X \$ Precio promedio del producto	\$10.000 (esta cifra depende del tipo de producto y del precio de este)
= \$ Ventas mensuales totales esperadas	\$22.500.000

Posteriormente, sume los resultados obtenidos:

Ventas a clientes actuales	\$75.000.000
+ Ventas a clientes potenciales	\$22.500.000
=====	
Ventas anuales totales proyectadas	\$97.500.000

Una alternativa sencilla que puede utilizar para hacer seguimiento continuo al presupuesto de ventas, es calculando la velocidad de ventas de la compañía. Para esto, debe realizar el presupuesto mes a mes de su empresa (columna A). Luego, calcular el objetivo acumulado (columna B), de la siguiente forma: para saber cuál es el objetivo acumulado de marzo, deberá sumar los objetivos de ventas de enero, febrero y marzo, y obtendrá de esta forma el acumulado.

	A	B
Mes	Objetivo mes	Objetivo acumulado
Enero	8.125.000	8.125.000
Febrero	8.125.000	16.250.000
Marzo	8.125.000	24.375.000
Abril	8.125.000	32.500.000
Mayo	8.125.000	40.625.000
Junio	8.125.000	48.750.000
Julio	8.125.000	56.875.000
Agosto	8.125.000	65.000.000
Septiembre	8.125.000	73.125.000
Octubre	8.125.000	81.250.000
Noviembre	8.125.000	89.375.000
Diciembre	8.125.000	97.500.000
Total	97.500.000	

Posteriormente, para medir los resultados, deberá ir completando los resultados de ventas obtenidos mes a mes (columna C). Luego, deberá calcular las ventas acumuladas (columna D), con el mismo procedimiento utilizado para completar la columna B.

	A	B	C	B
Mes	Objetivo mes	Objetivo acumulado	Ventas mes	Ventas acumuladas
Enero	8.125.000	8.125.000	7.718.750	7.718.750
Febrero	8.125.000	16.250.000	7.637.500	15.356.250
Marzo	8.125.000	24.375.000	7.556.250	22.912.500
Abril	8.125.000	32.500.000	8.043.750	30.956.250
Mayo	8.125.000	40.625.000	7.312.500	38.268.750
Junio	8.125.000	48.750.000	8.937.500	47.206.250
Julio	8.125.000	56.875.000	8.531.250	55.737.500
Agosto	8.125.000	65.000.000	9.750.000	65.487.500
Septiembre	8.125.000	73.125.000	7.312.500	72.800.000
Octubre	8.125.000	81.250.000	9.587.500	82.387.500
Noviembre	8.125.000	89.375.000	8.368.750	90.756.250
Diciembre	8.125.000	97.500.000	8.125.000	98.881.250
Total	97.500.000		98.881.250	

Finalmente, calcule la velocidad de ventas (columna E), dividiendo las ventas acumuladas sobre el objetivo acumulado.

	A	B	C	D	E
Mes	Objetivo mes	Objetivo acumulado	Ventas mes	Ventas acumuladas	Velocidad de ventas
Enero	8.125.000	8.125.000	7.718.750	7.718.750	95%
Febrero	8.125.000	16.250.000	7.637.500	15.356.250	95%
Marzo	8.125.000	24.375.000	7.556.250	22.912.500	94%
Abril	8.125.000	32.500.000	8.043.750	30.956.250	95%
Mayo	8.125.000	40.625.000	7.312.500	38.268.750	94%
Junio	8.125.000	48.750.000	8.937.500	47.206.250	97%
Julio	8.125.000	56.875.000	8.531.250	55.737.500	98%
Agosto	8.125.000	65.000.000	9.750.000	65.487.500	101%
Septiembre	8.125.000	73.125.000	7.312.500	72.800.000	100%
Octubre	8.125.000	81.250.000	9.587.500	82.387.500	101%
Noviembre	8.125.000	89.375.000	8.368.750	90.756.250	102%
Diciembre	8.125.000	97.500.000	8.125.000	98.881.250	101%
Total	97.500.000		98.881.250		

Para analizar esta información tenga en cuenta que, cuando la velocidad de ventas es superior al 100%, su negocio se está desempeñando por encima de sus expectativas, si es igual al 100% está logrando la cifra que se propuso, y si es inferior al 100% está por debajo de sus objetivos. Por ejemplo, de acuerdo con las cifras del cuadro anterior, las ventas acumuladas a julio no fueron satisfactorias, pues no se llegó al objetivo acumulado. Sin embargo, entre agosto y diciembre se recuperaron las ventas, y se logró cerrar el año con un balance positivo (1% por encima del objetivo).

Para poner en práctica remítase a la planilla proyección de ventas en la herramienta Plan de Empresa en Línea en www.bogotaemprende.com



¿Cómo acelerar las ventas?

Agua Libre considera que la mejor forma de acelerar sus ventas en este período de crecimiento es mediante el desarrollo de nuevos clientes y nuevos mercados; en un futuro se desarrollarán nuevos productos que permitan fortalecer el portafolio de la empresa.



Ejercicio práctico

Mayores ventas por cliente. Los clientes institucionales compran los productos que requieren para su operación; así que no es sencillo lograr volúmenes adicionales de ventas, a menos que se ganen los contratos a los competidores. Por tanto, evalúe las siguientes alternativas, para acelerar las ventas:

- Hacer seguimiento permanente de los clientes, a través de:
 - Televentas: haga seguimiento a sus clientes a través del teléfono.
 - Visitas: pida una cita para hacer una visita de cortesía, que le permita hacer el seguimiento.

- Internet: envíe un correo electrónico en el cual recuerde que la propuesta está pendiente.
- Ventas cruzadas: revise la historia del cliente y véndale nuevos servicios.
- Desarrolle servicios complementarios: una forma muy interesante de lograr nuevas ventas y de ofrecer un valor agregado, es adicionar al portafolio servicios complementarios. Para esto, es recomendable hacer una sesión de generación de ideas: invite a personas que trabajan con usted y escriba todas las ideas que se les vienen a la cabeza. Después de obtener un listado, evalúe las iniciativas, para proceder a escoger aquellas que presentan mayor probabilidad de aceptación por parte del cliente. Finalmente, desarrolle el proyecto y empiece la venta.

¿Cómo medir el nivel de satisfacción de sus clientes?



En Agua Libre no se mide el nivel de satisfacción de los clientes, pero se monitorea informalmente por retroalimentación directa del cliente al realizar la entrega física de los productos o vía telefónica. Dicho monitoreo permite tomar acciones correctivas y fortalecer el servicio al cliente. Los clientes de Agua Libre valoran mucho la disponibilidad de la empresa para atender sus necesidades particulares, y los pedidos de emergencia que puedan surgir. De esta forma, Agua Libre se le ha medido a competir contra grandes empresas, con un producto excelente y un nivel de servicio inigualable.

Ejercicio práctico



A continuación encontrará un formulario tipo, para medir el nivel de satisfacción de los clientes en el cuadrante Producto-Empresa (PE). Nótese que las variables que se

van a medir son diferentes a las de los casos anteriores, habiéndose ajustado a un producto físico y al cliente empresarial.

¡Su opinión nos interesa!

Nombre: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

E-mail: _____

Por favor califique de 1 a 5, los siguientes factores, colocando una cruz debajo de la calificación correspondiente. Donde 1 es la calificación más baja y 5 es la más alta.

Los productos	1	2	3	4	5
• Calidad consistente*	_____	_____	_____	_____	_____
El servicio					
• Rapidez para cotizar	_____	_____	_____	_____	_____
• Tiempo de despacho	_____	_____	_____	_____	_____
• Disponibilidad de inventarios	_____	_____	_____	_____	_____
• Unids. despachadas vs. pedido	_____	_____	_____	_____	_____
• Facturación sin errores	_____	_____	_____	_____	_____
• Manejo de devoluciones	_____	_____	_____	_____	_____

* Siempre tiene el mismo estándar de calidad.

El cuadrante Servicio-Empresa (SE)

En un proceso de venta de servicios a empresas, es muy común encontrar que las compras se dan por licitaciones. Esto, no solo a nivel de organizaciones gubernamentales, sino en la empresa privada.

¡Micrositios, un sitio en grande!

Esta compañía está en el negocio de venta de sistemas de información. Consideran que parte fundamental de su éxito ha sido crearles necesidades a sus clientes, mostrándoles las oportunidades y los beneficios de contar con mejores herramientas tecnológicas.



¿Cuáles son las características de sus clientes?

Micrositios es una empresa que tiene claramente definido el perfil de sus clientes. Se dirigen principalmente

a entidades del sector Gobierno de orden nacional, y ahora están incursionando en entidades de orden territorial. No obstante lo anterior, en negocios de licitaciones lo más importante no es definir a quién llega, sino revisar los términos de referencia de las licitaciones, con el fin de determinar si la empresa reúne las condiciones para participar en el proceso. En caso de no cumplir los requisitos, es posible que pueda resolver el problema, haciendo una unión temporal con otra compañía que sí los cumpla.

¿Cómo es el proceso de la venta?



El proceso de venta de Micrositios inicia brindando apoyo a sus clientes para ayudarles a identificar las necesidades y soluciones tecnológicas que requiere. Con base en esto, se presta soporte al cliente para calcular el costo aproximado de la solución. Apenas se cuenta con esta información, el cliente genera sus términos de referencia y publica una licitación, en la página www.contratos.gov.co. Finalmente, Micrositios prepara su propuesta para entrar a participar en el proceso de selección como cualquier otro licitante.

Ejercicio práctico



La siguiente lista de chequeo le ayudará a definir los pasos que conviene considerar, para comprender y manejar su proceso de venta cuando está atendiendo una venta de servicios a través de licitaciones.

- a. Revise las licitaciones que se encuentran activas.
- b. Escoja aquellas que son afines con su actividad económica.
- c. Revise los términos de referencia.
- d. Asista a las reuniones de solución de inquietudes.
- e. Prepare la propuesta y entréguela en el sitio señalado, sin sobrepasar los límites de tiempo definidos.
- f. Espere la respuesta.



¿Cómo establecer objetivos y medir resultados?

Micrositios proyecta sus ventas con base en las cifras del año anterior más un porcentaje de crecimiento, que no puede ser inferior al del sector en el cual participan. Dicha información la toman del documento Balance Tecnológico de la Cadena Productiva Desarrollo de Software en Bogotá y Cundinamarca, publicado por la Cámara de Comercio de Bogotá. Los resultados los miden con base en los objetivos de ventas.

Igualmente, han desarrollado indicadores para medir el nivel de retención de clientes, buscando con monitoreo la fidelidad de éstos, y conservarlos año tras año.



Ejercicio práctico

Para medir el nivel de retención de clientes, puede desarrollar el siguiente ejercicio. Haga un listado de todos los clientes que tuvo el año anterior y que tiene actualmente. Luego, señale —con un Sí o un No— cuáles le compraron en cada año, tal como lo puede ver en el cuadro. Finalmente, coloque el estatus de cada cliente, teniendo en cuenta la siguiente norma:

- Si en el año anterior dijo sí, y en el año actual dice sí, es un cliente que se ha mantenido.
- Si en el año anterior dijo Sí, y en el año actual dice No, es un cliente que se ha perdido.
- Si en el año anterior dijo No, y en el año actual dice Sí, es un cliente que se ha ganado.

Luego, sume cuántos clientes se han mantenido y cuántos se han perdido. En este caso encontrará que ha mantenido cuatro clientes y ha perdido cuatro. Con esta información, podrá calcular el índice de retención de clientes; para hacerlo desarrolle la siguiente fórmula:

	Año anterior	Año actual	Status
Ciente 1	Sí	Sí	Mantenido
Ciente 2	Sí	No	Perdido
Ciente 3	No	Sí	Ganado
Ciente 4	Sí	No	Perdido
Ciente 5	Sí	Sí	Mantenido
Ciente 6	Sí	Sí	Mantenido
Ciente 7	Sí	Sí	Mantenido
Ciente 8	Sí	Sí	Mantenido
Ciente 9	No	Sí	Ganado
Ciente 10	Sí	No	Perdido

Total mantenidos			5
Total perdidos			3

Finalmente, calcule el índice de retención, siguiendo las especificaciones del cuadro siguiente:

Cientes mantenidos	5
Cientes perdidos	3
Total clientes mantenidos + perdidos	8
Índice de retención =	5 clientes mantenidos / 8
% de clientes mantenidos	clientes totales = 62,5%

El índice de retención de clientes debe revisarse con base en el tipo de negocio en el cual nos encontramos. Por ejemplo, si estamos vendiendo *software* y tenemos un índice de retención de clientes del 62,5%, se podría considerar malo, dado que estamos perdiendo de un año a otro el 38,5% de los clientes (100% - 62,5%). Esto no debiera suceder, ya que normalmente el *software* requiere mantenimiento, por lo cual se estarían perdiendo ventas.

¿Cómo acelerar las ventas?



Micrositios considera que la mejor forma de acelerar ventas es a través de relaciones públicas (Network o red de contactos), buscando obtener referidos por parte de los

clientes actuales. Adicionalmente, pautan en el catálogo de software y en páginas amarillas.

Ejercicio práctico

Siguiendo el ejemplo de Micrositios, es muy importante utilizar la red de contactos con el fin de ampliar el número de clientes: tome su agenda de teléfonos y haga una lista en Excell de todos sus contactos. Posteriormente, clasifíquelos de 1 a 5, en donde 1 corresponde al nivel de prioridad máximo (le pueden ayudar a conseguir contactos en empresas que le interesan), y 5 el mínimo (no tienen muchas posibilidades de ayudarlo). Por ejemplo:

Nombre	Prioridad
Pedro Pérez	1
Juan García	3
Ricardo Muñoz	4
Manuela Díaz	4
Beatriz Cárdenas	5
Josefina Gutiérrez	2
Arnoldo Iguarán	1
Federico Rodríguez	1

Una vez realizada esta actividad, ordene de menor a mayor los contactos, tal como se muestra a continuación.

Nombre	Prioridad
Pedro Pérez	1
Arnoldo Iguarán	1
Federico Rodríguez	1
Josefina Gutiérrez	2
Juan García	3
Ricardo Muñoz	4
Manuela Díaz	4
Beatriz Cárdenas	5

Finalmente, empiece a llamar a sus contactos calificados entre 1 y 3, y solicíteles su ayuda.

Observaciones

No cometa el error de llamar a toda su agenda telefónica, ya que puede desgastar a su red de contactos. Los amigos pueden ayudarlo una o dos veces, pero a la tercera le dirán sutilmente que no pueden colaborarle. Por tanto, utilice los contactos cuando sea estrictamente necesario y usted crea que puede obtener ayuda por parte de éstos.

¿Cómo medir el nivel de satisfacción de sus clientes?

En 2004, Micrositios realizó la primera medición de satisfacción de sus clientes, pero la idea es empezarla a aplicar sistemáticamente a partir de este año. Para esto, contactarán más de 500 personas, como por ejemplo a directivos, usuarios finales y departamentos de sistemas. Esta nueva encuesta de satisfacción, les ayudará a definir:

- La calidad percibida del servicio.
- Los nuevos productos que desarrollarán para el 2008.
- Indicadores de gestión para controlar el desempeño de la empresa.

Ejercicio práctico

El nivel de satisfacción de los clientes puede medirse a través de un cuestionario de este tipo:

